



Recension des écrits scientifiques sur les tendances, dynamiques de marché et enjeux de formation en communication marketing

Rapport préparé par :

Dany Baillargeon, professeur, Université de Sherbrooke

Présenté à :

Dominique Villeneuve, A2C

Pierre Fortin, RCGT

Philippe Bourdeau, RCGT

Lundi 3 juin 2019



Sommaire

Le présent rapport fait état des grands enjeux de formation de l'industrie de la communication marketing tels qu'ils sont circonscrits par la recherche scientifique des grandes associations en communication marketing au Canada, États-Unis, Royaume-Uni, France, Belgique.

Pour dégager ces enjeux et tendances, nous avons analysé **21 revues scientifiques anglophones et francophones** dont la ligne éditoriale est directement reliée aux secteurs de la communication marketing à savoir le marketing, la publicité, le management, la communication numérique, la stratégie ou la planification média. En tout, **92 articles** ont été étudiés.

Ce dépouillement a permis d'identifier **quatre tendances lourdes de l'industrie** qui changent les pratiques dans l'industrie : 1) les nouvelles **opportunités médiatiques**, 2) les nouvelles **données et mesures**, 3) les **nouveaux usages chez les consommateurs**, 4) les changements dans les **effets attendus de la publicité**.

À ces tendances s'ajoutent de nouvelles dynamiques dans le marché de l'emploi, que nous avons regroupées en cinq thèmes : 1) les changements **sociodémographique et géographique**; 2) les **attentes des candidats** vis-à-vis de leur entrée et de leur avancement 3) **l'environnement de travail**, particulièrement en ce qui a trait à la formation en milieu de travail; 4) la **compétition interne et externe** au secteur pour le recrutement et la rétention des talents; 5) les **compétences attendues** par le secteur au moment du recrutement.

Ces tendances et dynamiques de marché appellent des compétences particulières, que tentent d'aborder six **enjeux de formation** : 1) la **réflexivité et l'esprit critique**, 2) les **modèles de formation**, 3) les **compétences transversales**, 4) la **gestion des données**, 5) l'intégration des **médias sociaux dans les cursus**, 6) **l'employabilité**.

Au final, la relation entre ces tendances, les nouvelles dynamiques du marché de l'emploi et les enjeux de formation conduisent à **cinq constats** :

1. Une sensibilité à la gestion des données
2. Nouveaux médias et nouveaux usages réduits aux médias sociaux
3. Une volonté d'établir des partenariats enseignement-industrie
4. Le paradoxe de l'employé en « T »
5. Un effacement de la dimension créative de l'industrie

Nous terminons en soulevant quelques pistes de réflexion concernant: 1) la « crise des talents » qui recèle peut-être une occasion de s'interroger sur l'identité même de l'industrie; 2) l'interdisciplinarité comme nouvel ancrage de la créativité; 3) une invitation aux talents à changer l'industrie.



Équipe de recherche

Direction de recherche :

- Dany Baillargeon, Ph.D., professeur, Université de Sherbrooke, Département de communication
dany.Baillargeon@usherbrooke.ca

Auxiliaires de recherche :

- Daphné Cousineau
- Elyssa Fontaine
- Catherine Gauvin
- Zoé Nadeau-Vachon

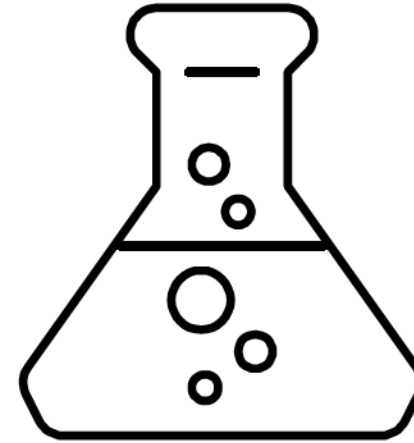
Cette recherche a été financée grâce à l'appui du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main d'œuvre. Programme de subvention de la Commission des partenaires du marché du travail (Emploi-Québec).



Objectifs de recherche

Établir les grands enjeux de formation de l'industrie, tels qu'ils sont circonscrits par la recherche scientifique des grandes associations en communication marketing au Canada, États-Unis, Royaume-Uni, France, Belgique.

MÉTHO



DOLOGIE

La présente recherche procède d'une revue narrative des écrits qui permet de « [...] dresser un bilan des connaissances disponibles sur un sujet précis à partir de la littérature pertinente » (Bertrand, K., L'Espérance, N. & Aranda, J., 2014, emp. 3097).

Sa pertinence repose sur la rigueur du processus d'évaluation de chaque article scientifique, qui est révisé par un comité de pairs scientifiques. Elle permet donc d'asseoir les recommandations sur des données probantes validées par des experts chercheurs internationaux.



Questions de recherche

1. Quels sont les **thèmes abordés** dans la recherche sur les enjeux de formation en communication marketing actuels et à venir au Canada, aux États-Unis, en France et en Belgique?
2. Quelles **tendances** – mouvements, développements technologiques, nouvelles pratiques – de l'industrie sous-tendent ces thèmes?
3. Quelles sont les **recommandations** et **implications** soulevées dans ces recherches (à venir)?



Méthodologie

Critères de sélection des revues

Les revues sélectionnées ont une **ligne éditoriale directement liée aux secteurs de la communication marketing** à savoir le marketing, la publicité, le management, la communication numérique, la stratégie ou la planification média. Au final, ce sont donc 21 revues anglophones et francophones qui ont été répertoriées*.

Nous n'avons pas couvert les revues traitant de formation si leur ligne éditoriale n'était pas spécifiquement orientée vers la communication marketing.

21
revues
anglophones et
francophones

* Voir Annexe A pour la liste des revues **7**



Protocole

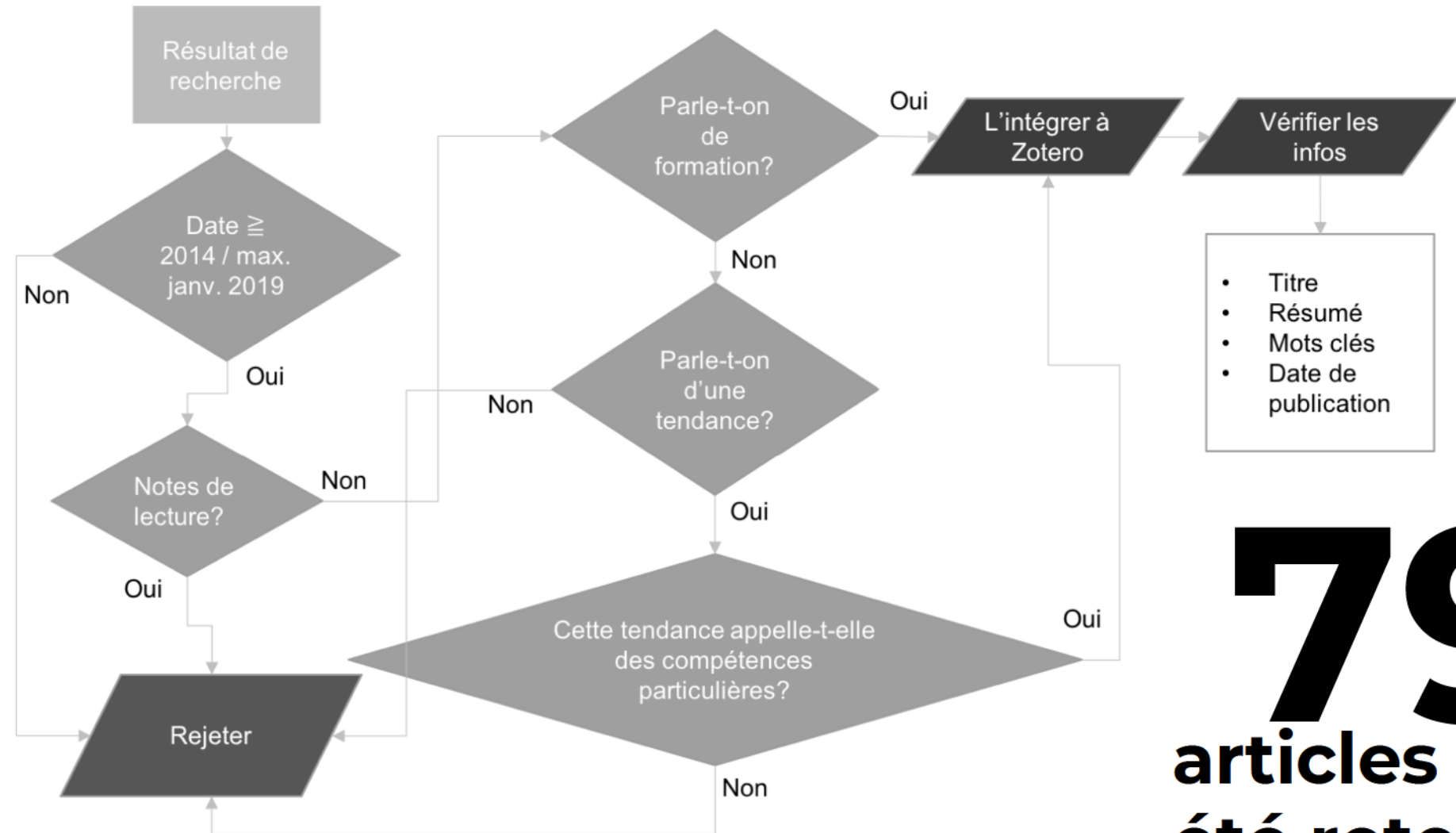
Pour chaque revue, nous avons référencé les articles comprenant les thèmes clés suivants, selon qu'ils apparaissaient dans le **titre**, le **résumé** ou les **mots-clés** de l'article.

Thèmes français	Thèmes anglais
Avenir, besoins, compétences, connaissances, développements, éducation, expertises, formation, futur, profils, talents, tendances.	Future, needs, skills, knowledge, developments, education, expertise, training, profiles, talents, trends.

Choix des articles

Chaque article était dépouillé suivant un arbre de décisions pour déterminer s'il répondait aux objectifs de la recherche.

Les articles soulevant un doute étaient débattus avec l'équipe de recherche.



79
articles ont
été retenus

* Voir Annexe B pour la liste des articles



Protocole : codage des articles retenus

Les articles retenus ont alors été compilés dans une base de données pour ensuite circonscrire les éléments suivants :

- Thèmes de la recherche : sur quoi porte la recherche
- Tendances sous-jacentes : quelle(s) tendance(s) semblent guider l'intérêt de la recherche
- Région géographique
- Secteurs de l'industrie couverts
- Type de formation, le cas échéant
- Population concernée
- Implications et recommandations



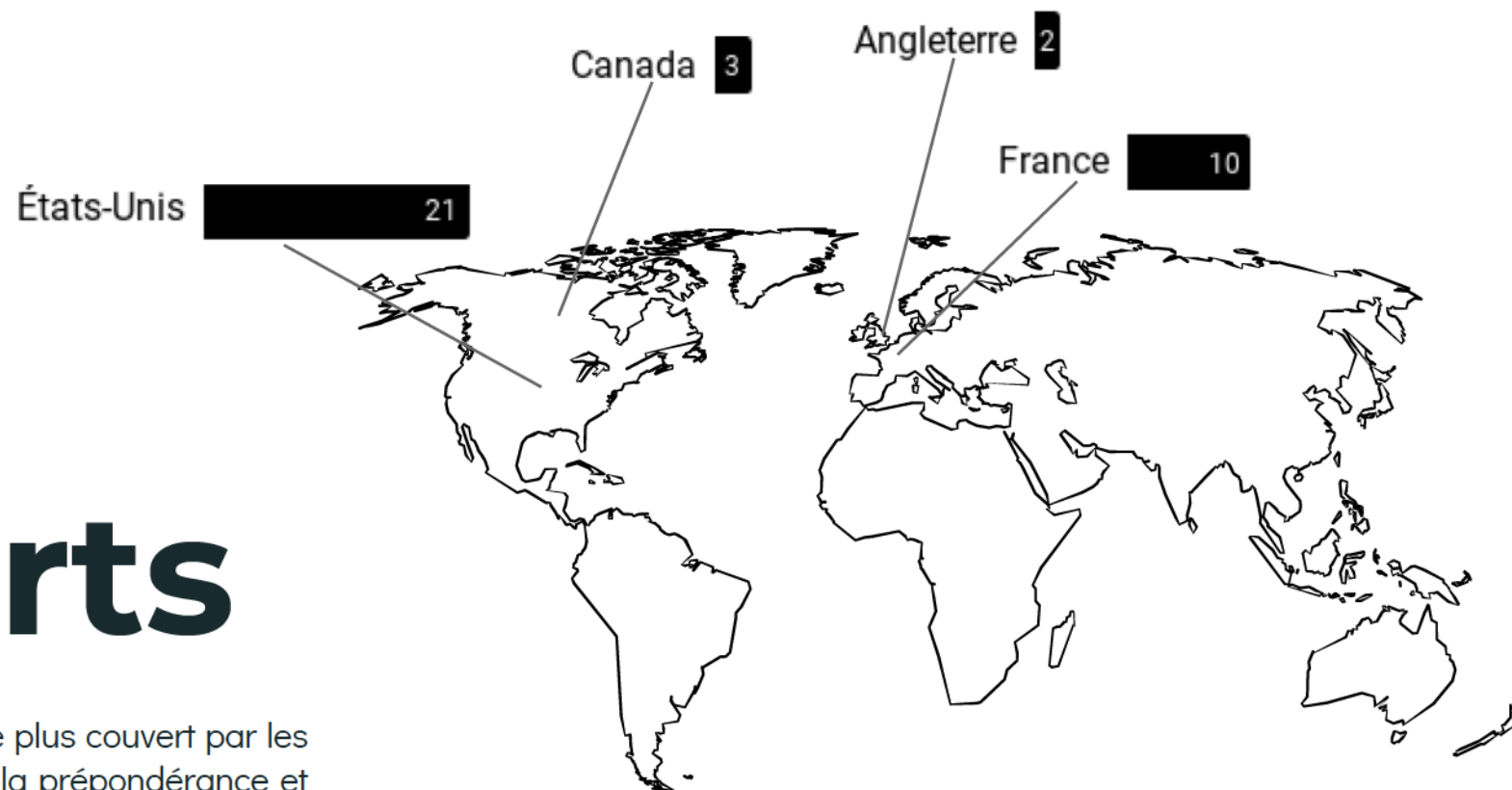
Protocole : approfondissement des articles

Dans la phase d'approfondissement de la littérature, nous avons tenté de dégager des articles qui couvraient chacune des grandes tendances (présentées plus loin) de sorte à mieux comprendre les enjeux et à en dégager les recommandations. Ces articles sont présentés à la suite des constats et recommandations (p. 27).



Pays couverts

Les États-Unis constituent le pays le plus couvert par les études recensées. Compte tenu de la prépondérance et du foisonnement de travaux états-uniens sur ces questions, ce résultat n'est pas surprenant. Toutefois, nous notons malgré tout un **déficit d'études** sur les enjeux de l'industrie dans l'espace francophone.





Thèmes cités

L'inventaire des mots signifiants répertoriés dans les titres, résumés et mots-clés nous démontrent une adéquation avec les objectifs de la recherche.

Notons qu'au-delà des évidences appelées par les mots-clés utilisés dans la recherche d'articles, les lignes éditoriales des revues et ceux inhérents au secteur, **quelques thèmes mériteront une attention**, comme « **ethical, personality, experiences/experiential, employment** ».





Secteurs couverts

En tout, ce sont **14 secteurs** qui sont couverts, certains articles couvrant plus d'un secteur, pour un total de 108 portraits.

Les secteurs concernent dans une grande proportion les **communications numériques et socionumériques** (23/108) ou alors couvrent indistinctement **tous les secteurs** (21/108).

Remarquons toutefois un intérêt manifeste pour **la promotion et le marketing direct** ainsi que le **design et la recherche**, secteurs moins spontanément abordés dans les études de secteur.

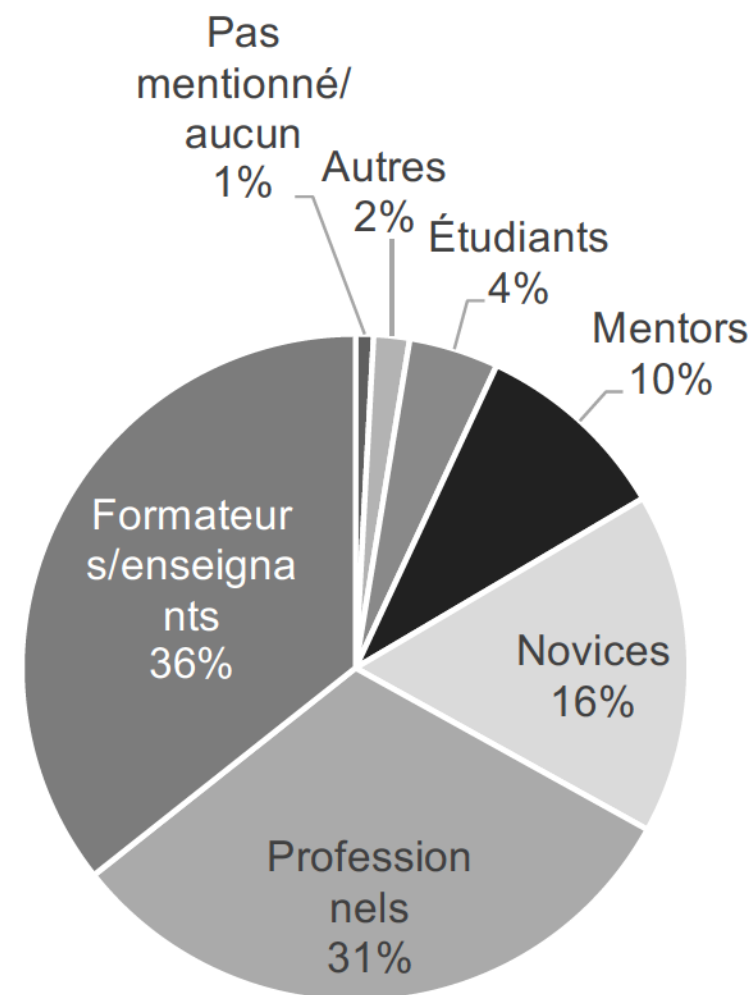




Populations visées

Puisque plusieurs des revues répertoriées ont comme ligne éditoriale la recherche en éducation et en formation à la communication marketing, il n'est pas surprenant de voir les **formateurs et les enseignants** être les populations visées ou sondées dans plus de 40% des articles.

Toutefois, l'on remarque un intérêt manifeste pour les populations hors des murs institutionnels, avec près de 60 % d'articles portant sur les **professionnels** (31,3%) eux-mêmes, les **novices** (16,5%) ou les **mentors** (9,6%).



TENDANCES



Les tendances décrites ci-après renvoient aux enjeux du secteur qui sous-tendent les nouveaux besoins de formation, mais également les nouvelles compétences que sollicitent ces tendances. En tout, **187 tendances** ont été repérées dans les résumés des articles, ce qui témoigne de l'éclatement et des bouleversements importants qui animent l'industrie.

Pour donner du sens à cet apparent chaos, nous les avons catégorisées selon des trois dénominateurs communs:

1. tendances dans l'**industrie**;
2. tendances dans le **marché de l'emploi**;
3. tendances dans l'**enseignement**.

Chacune de ces supra catégories ont ensuite été déclinées en sous-catégories.



Tendances dans l'industrie

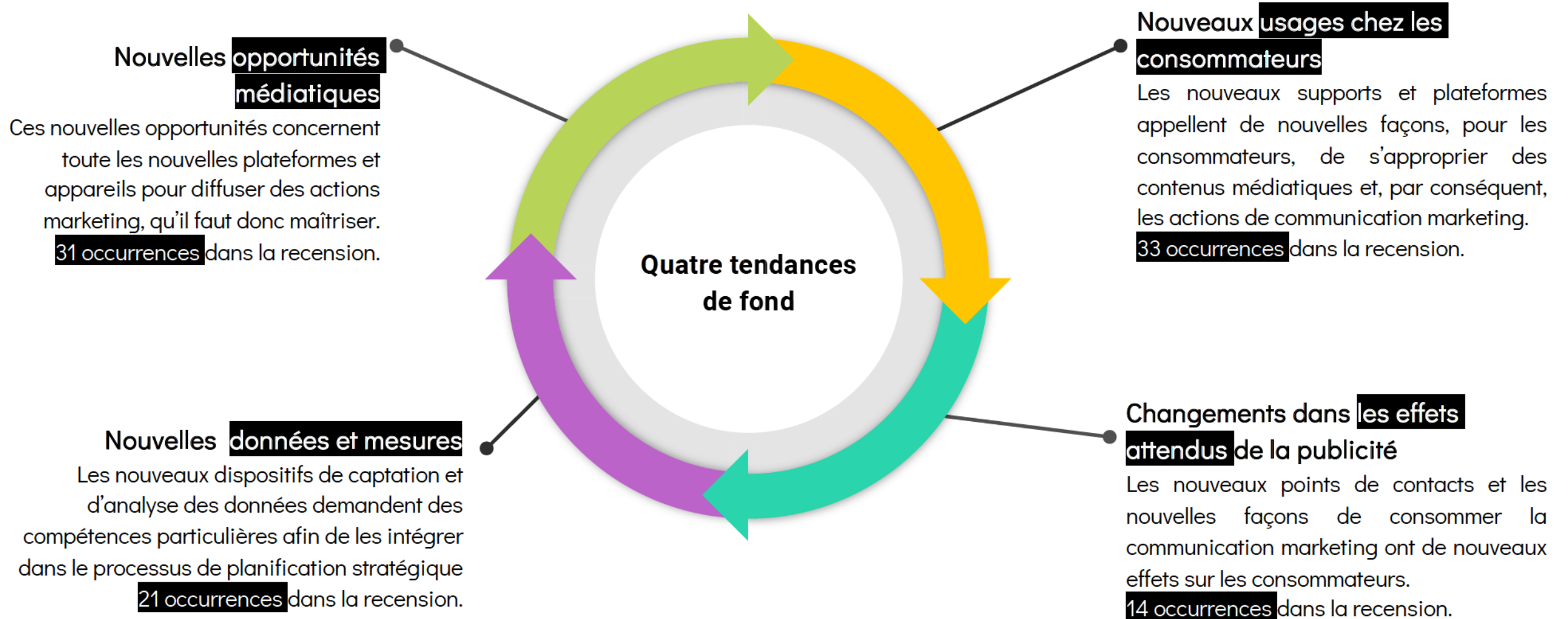
Les tendances dans l'industrie couvrent les dynamiques économiques, sociales, politiques ou culturelles qui bousculent les pratiques et, par conséquent, les besoins en formation et les compétences attendues.

Nous inspirant de Belch & Belch (2013) et Kumar & Gupta (2016)*, qui ont proposé une façon de conceptualiser les changements actuels et à venir dans le milieu de publicité, quatre sous-catégories ont permis de regrouper les tendances observées : les **nouvelles opportunités médiatiques**, les **nouvelles données et mesures**, les **nouveaux usages chez les consommateurs**, les changements dans les **effets attendus de la publicité**.

* Belch, M. A., & Belch, G. E. (2013). The Future of Creativity In Advertising. *Journal of Promotion Management*, 19(4), 395-399.
Kumar, V., & Gupta, S. (2016). Conceptualizing the Evolution and Future of Advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 302-317.

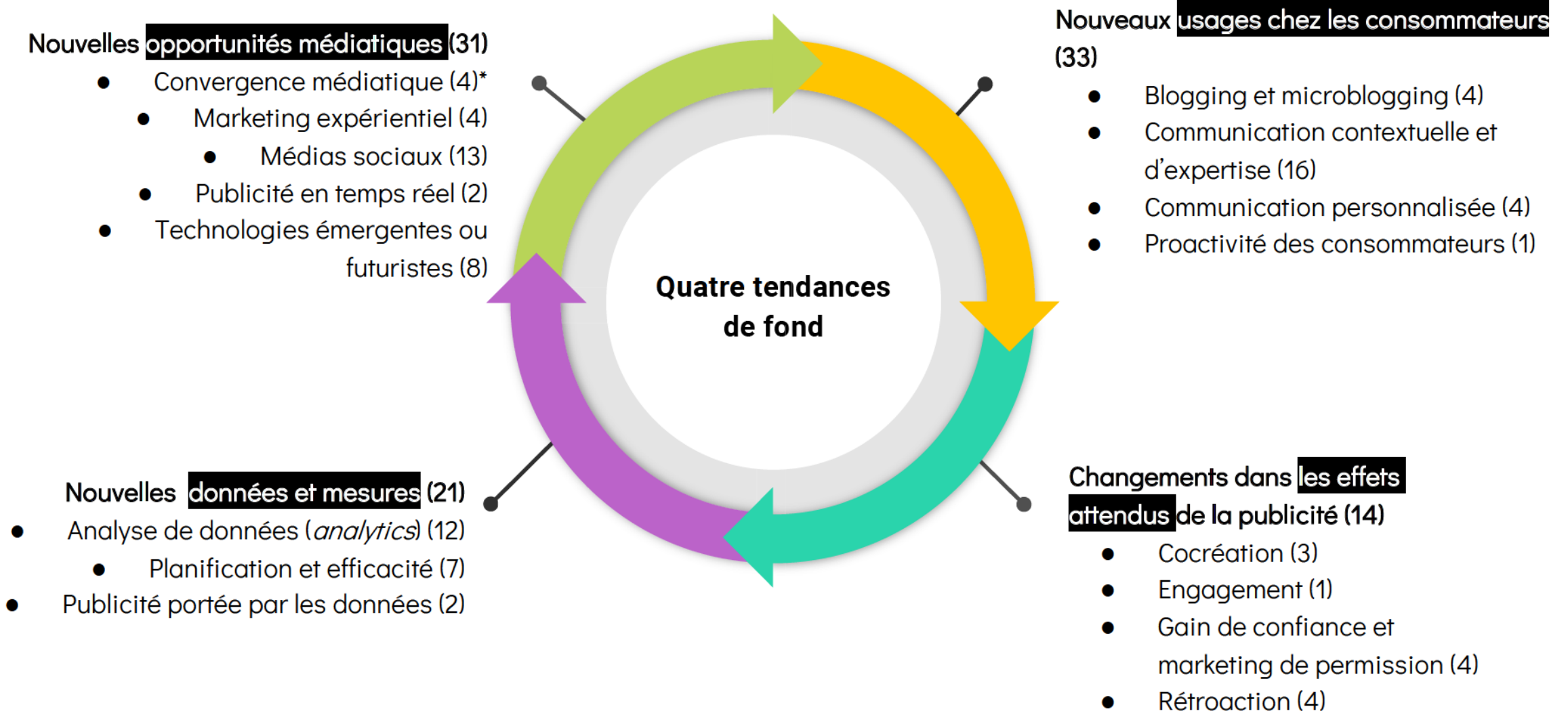


Tendances dans l'industrie





Tendances dans l'industrie



* Les nombres entre parenthèses correspondent au nombre d'occurrence dans les articles.



Tendances dans le marché de l'emploi

À ces tendances qui bousculent les pratiques de la communication marketing s'ajoutent de nouvelles dynamiques dans le marché de l'emploi, que nous avons regroupées en cinq thèmes :

1. les changements d'ordre **sociodémographique** (âge, sexe, race) et géographique;
2. les **attentes des candidats** vis-à-vis de leur entrée et de leur avancement dans l'industrie;
3. **l'environnement de travail**, particulièrement en ce qui a trait à la formation en milieu de travail;
4. la **compétition interne et externe au secteur** pour le recrutement et la rétention des talents;
5. les **compétences attendues par le secteur** au moment du recrutement.



Tendances dans le marché de l'emploi

Aspects sociodémographiques et géographiques (12)	Attentes des candidats (7)	Environnement de travail (3)
<ul style="list-style-type: none">● Choc générationnel (3)● Multiculturalisme et diversité (6)● Mondialisation, glocalisation (3)	<ul style="list-style-type: none">● Clarté sur les occasions d'avancement et possibilités (5)● Travail significatif et utile (2)	<ul style="list-style-type: none">● Enseignement sur les lieux de travail (1)● Position dans l'organisation (1)● Structure du travail (1)
Compétition sur les marchés des talents (15)	Compétences attendues (29)	
<ul style="list-style-type: none">● Compétition interne au secteur (5)● Compétition provenant de secteurs périphériques (5)● Réseautage et liens professionnels (2)● Rétention et embauche (3)	<ul style="list-style-type: none">● Analyse de données (8)● Gestion de compte (1)● Compétences rédactionnelles (5)● Savoir être (<i>soft skills</i>) (11)● Employé «T» (tactique et stratégique à la fois) (4)	



Tendances dans l'enseignement

Face aux tendances qui animent l'industrie et aux dynamiques du marché de l'emploi, la formation tente de s'ajuster en conséquence. Sur **les 79 articles recensés, 44 traitaient directement d'enjeux de formation**, soit plus de 60%. Les articles ont été regroupés en trois catégories :

- **modalités de formation** (la façon dont l'enseignement est prodigué);
- les **enjeux couverts** par la formation;
- la façon dont ces enjeux sont abordés par des contenus spécifiques.

Les enjeux couverts touchent :

- la réflexivité et l'esprit critique,
- les modèles de formation,
- les compétences transversales
- la gestion des données,
- l'intégration des médias sociaux dans les cursus,
- l'employabilité

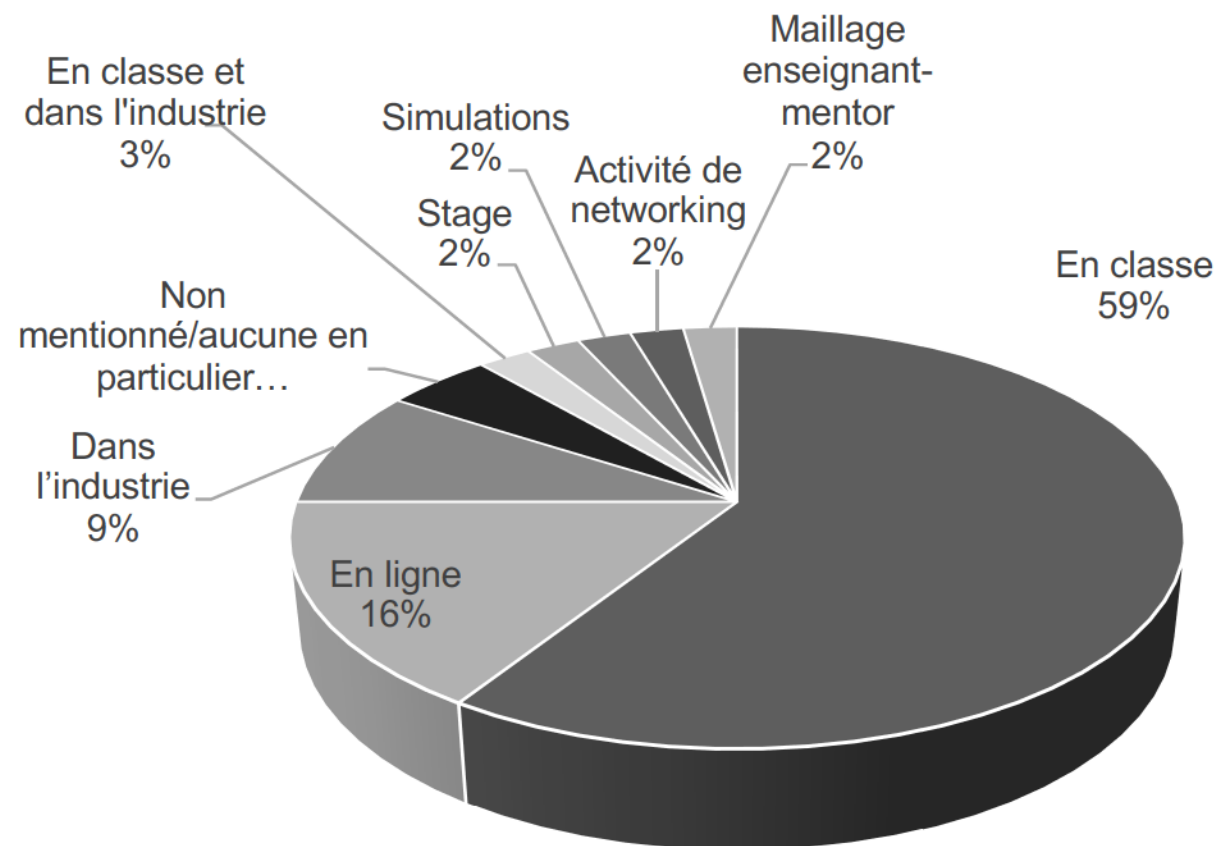
Ces enjeux se déclinent en une vingtaine de contenus différents.



Modalités de formation

La grande majorité des études sur l'enseignement porte sur des méthodes ou des enjeux **en classe** (59%). Les formations intégrant des composantes **en ligne** arrivent secondes avec 16%. Notons toutefois que parmi les formations offertes en classe, un certain nombre concerne quand même les médias numériques.

Par ailleurs, si l'on combine les activités menées dans l'industrie (9%), en classe et dans l'industrie (3%), les stages (2%) et les maillages enseignant-mentor (2%), ce sont **16% (7/44) des études qui rapportent des expériences de maillage industrie-enseignement**.



Nombre d'articles = 44



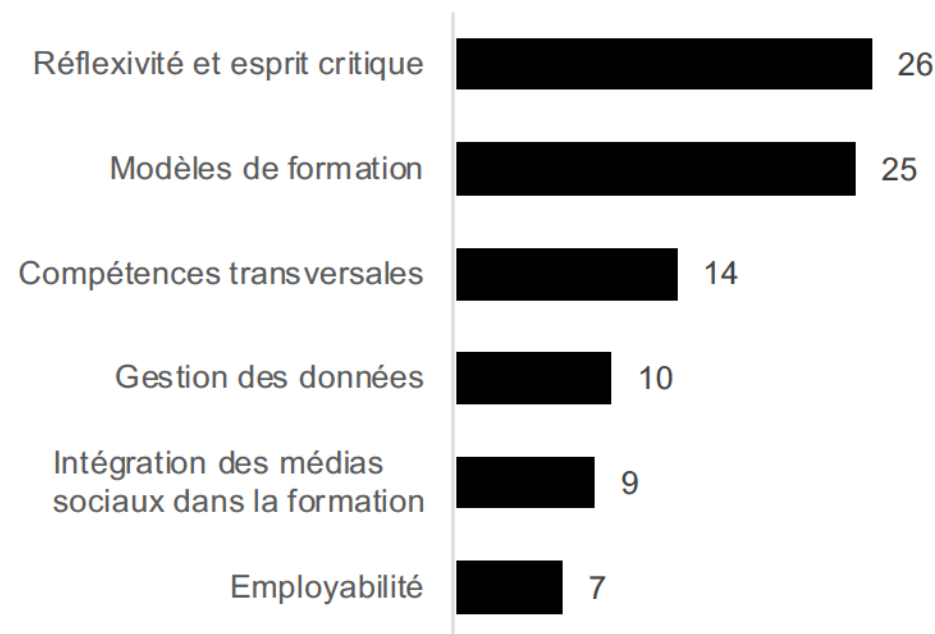
Enjeux abordés

Un approfondissement du contenu des articles pour repérer les enjeux abordés nous permet de relever des préoccupations pour le développement d'une **pensée critique et réflexive**, les différents **modèles de formation** (comment enseigner) et en troisième lieu, les **compétences transversales** – souvent des savoir-être (*soft skills*).

Étonnamment, malgré que la gestion des données constitue une tendance lourde de l'industrie, nous ne trouvons que **dix occurrences couvrant ces questions**. Fait encore plus surprenant, seules quatre occurrences traitent de **l'intégration des médias sociaux dans la formation**.

Viennent ensuite des réflexions sur les **compétences fondamentales** que les diplômés en communication devraient posséder, au-delà des compétences opérationnelles et « tactiques ».

Quelques occurrences concernent de méthodes d'enseignement favorisant l'employabilité.



■ Nombre d'occurrences: N = 91



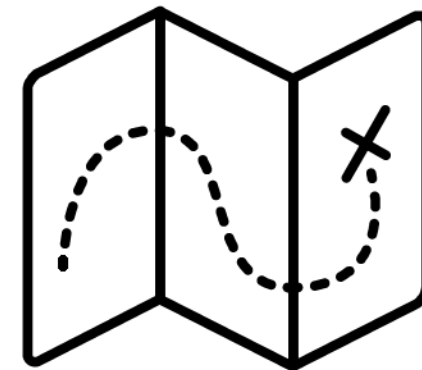
Contenus abordés

Réflexivité et esprit critique (26)*	Modèles de formation (25)	Compétences transversales (14)
<ul style="list-style-type: none">■ Méthodes d'apprentissage critiques et réflexives (7)■ Concurrence entre les fondamentaux de la communication c. pratiques opérationnelles (7)■ Diversité (genre, culture) et inclusion dans la formation (4)	<ul style="list-style-type: none">■ Stratégies et approches pédagogiques (autoapprentissage, hackathon, improvisation, journal de bord, simulations) (13)■ Partenariat avec l'industrie (mentorat, stage, conférence, rétroaction d'experts) (12)	<ul style="list-style-type: none">■ Rédaction (5)■ Intégrer des contenus spécialisés (ex. média planning) dans les parcours non spécialisés (2)■ Présentation (2)■ Créativité (2)■ Langues étrangères (1)■ Littératie des affaires (1)■ Littératie géoéconomique (1)■ Travail d'équipe (1)
Gestion des données (10)	Intégration des médias sociaux dans les cursus (9)	Employabilité (7)
<ul style="list-style-type: none">■ Parcours intégré en gestion des données (6)■ Mathématique de base (2)■ Analytiques (1)■ Analyse qualitative et critique des données (1)	<ul style="list-style-type: none">■ Marketing des médias sociaux (7)■ Distinguer les genres de texte en ligne (1)■ Réflexion générale sur les médias sociaux (1)	<ul style="list-style-type: none">■ Vidéo et exercices d'autopromotion (5)■ Utilisation de LinkedIn (1)■ Utilisation de Twitter (1)

* Les nombres entre parenthèses correspondent au nombre d'occurrence dans les articles.

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

À la lumière des résultats obtenus, nous soulevons quatre constats provenant de la confrontation entre les tendances de l'industrie, les dynamiques du marché de l'emploi et les tendances en formation. Nous avons approfondi ces constats par des textes scientifiques particulièrement éclairants.





Une sensibilité à la gestion des données

- En concordance avec les évolutions du marché, un nombre important d'articles relève la nécessité d'aborder les questions de la gestion des données, militant entre autres **pour une meilleure intégration d'une formation en mathématique et en statistique** dans les sciences humaines et sociales.
- Par la même occasion, d'autres auteurs rappellent que la gestion par les données doit être assortie d'une **réflexivité et d'un sens critique face à leur utilisation**.
- Toutefois, cette intégration demeure cantonnée aux programmes de gestion ou en TI, les étudiants en **sciences humaines et sociales n'ayant pas les fondamentaux en mathématiques** pour aborder ces contenus.

Texte en approfondissement

LeClair, D. (2018). Integrating Business Analytics in the Marketing Curriculum: Eight Recommendations. *Marketing Education Review*, 28(1), 6-13.

Dan Leclair, enseignant en stratégie et l'innovation à l'AACSB de Tampa, propose huit recommandations pour assurer une intégration optimale de la gestion des données :

1. Inclure un équilibre approprié entre les **connaissances techniques et de compétences générales** dans les programmes d'analyse et de marketing (contenu du cours).
2. Intégrez d'autres sujets sensibles, tels que **l'internationalisation et l'éthique**.
3. Favoriser des **approches expérientielles** (ex. mise en situation) à l'apprentissage dans les programmes d'analyse et de marketing.
4. Mettre en place des **ressources adéquates** pour développer des parcours intégrant la gestion des données.
5. Adopter une **approche globale et transversales** à plusieurs cours.
6. Compléter le diplôme en marketing avec des **badges et des portfolios numériques**.
7. Expérimenter des **méthodes d'apprentissage mixte** (en cours et hors cours).
8. Élever le but de l'analyse et de la formation en marketing **au-delà de l'employabilité** (ex. impact positif sur la société).



Nouveaux médias et nouveaux usages réduits aux médias sociaux

- On note l'intérêt des auteurs pour l'intégration des médias sociaux dans les parcours de formation, à la fois dans leurs perspectives marketing, mais également comme outil de promotion des diplômés.
- Toutefois, alors que de nouvelles opportunités médiatiques et de nouveaux usages changent le paysage de l'industrie, nous notons une absence importante de considérations pour les autres opportunités (convergence, marketing expérientiel, programmation, technologies émergentes ou futuristes) dans les études.
- Qui plus est, l'exploration des nouveaux effets attendus de la publicité semble encore timide.

Texte en approfondissement

Duffy, K., & Ney, J. (2015). Exploring the Divides Among Students, Educators, and Practitioners in the Use of Digital Media as a Pedagogical Tool. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 104-113.

1. Pour qu'une pédagogie faisant usage des médias numériques puisse utiliser ces technologies avec succès, il est nécessaire d'explorer leur enseignement à partir d'un point de vue tripartite entre étudiants, enseignants et praticiens.
2. La planification et l'élaboration des cours doivent être arrimées à des objectifs d'apprentissage clairs, et non intégrer les médias numériques par opportunisme.
3. L'intégration doit apporter une compréhension critique et réflexive des médias numériques plutôt que de miser sur les plateformes que les étudiants connaissent déjà.
4. L'apprentissage par problèmes et l'apprentissage participatif diminuent les incompatibilités entre l'enseignement universitaire, les besoins de l'industrie et la demande des étudiants.
5. Les enseignants et les praticiens devraient entretenir des relations plus étroites pour s'assurer que les cours de marketing (en particulier le marketing numérique) soient établis sur des fondations à la fois théoriques et pratiques.



Une volonté d'établir des partenariats avec l'industrie

- Plusieurs articles démontrent la **plus-value des maillages universités-entreprises** : approches par projets, camps, mentorats, simulations, stages.
- Plutôt qu'être ponctuels, ces maillages devraient **être systématisés par des programmes de partenariat** pérennes afin de maintenir un échange évolutif et intégré.
- Par contre, on note un **engagement limité ou difficile** à mettre en place de la part des superviseurs en entreprise, certains considérant ne pas avoir le temps de s'occuper des étudiants.
- Pourtant, quelques auteurs démontrent qu'à long terme, **l'investissement assure la santé de l'industrie**.
- Ces maillages supposent **d'établir clairement les profils attendus**, tant en termes de savoir-faire que de savoir-être.
- On note par ailleurs **des attentes démesurées** de la part des employeurs.

Texte en approfondissement

Seung-Chul Yoo, & Morris, P. (2015). An Exploratory Study of Successful Advertising Internships: A Survey Based on Paired Data of Interns and Employers. *Journal of Advertising Education*, 19(1), 5-16.

- Une **adéquation étroite entre la formation et le stage** est vitale pour assurer la satisfaction du stagiaire et de l'employeur. **Ceci suppose une compréhension des enjeux de l'industrie** chez le responsable universitaire, compréhension qu'il pourra transmettre à l'étudiant.
- Les enseignants ont besoin de **connaître les opportunités de carrière** au-delà de la création, des médias et de la gestion de compte.
- La **supervision directe sur le lieu de travail** influe sur la **satisfaction des stagiaires**. Les superviseurs doivent considérer leurs stagiaires comme des personnes importantes dignes de respect et s'efforcer de **reconnaître les besoins et les motivations uniques de chaque personne**.



Le paradoxe de l'employé en « T »

- Par l'intersectorialité et l'interdisciplinarité appelé par les nouvelles opportunités médiatiques et les mesures les accompagnant, l'industrie est à la recherche de l'employé en « T », **capable d'articuler réflexion stratégique et application tactique, savoir-être et savoir expert, *soft skills* et *hard skills*.**
- Or les formations sont organisées de façon à mettre l'accent sur l'un ou sur l'autre, avec parfois des fondamentaux disciplinaires difficilement conciliable. La partie non comblée devient alors la responsabilité de l'industrie. Cette dernière n'a toutefois ni le temps ni le recul nécessaire pour former d'une façon qui soit transférable dans toute occasion.
- À cause de leurs valeurs fondamentales, industrie et milieu de l'enseignement sont engagés dans une relation paradoxale difficile à articuler, créant ainsi une « **rupture avec les talents** », tels que l'illustre Lum (2017) (page suivante). L'étude Bridging the Talent Disconnect: Charting the Pathways to Future Growth*, publiée en 2017 par l'Advertising Education Foundation (AEF), le bras «formation» de l'Association of National Advertisers (ANA), association états-unienne des annonceurs a pour but de répondre aux préoccupations du domaine de la communication marketing concernant l'attraction et la rétention de nouveaux talents dans le milieu.



Le paradoxe de l'employé en « T »

Texte en approfondissement

Lum, E. (2017). Bridging the Talent Disconnect: Charting the Pathways to Future Growth. New York: ANA Educational Foundation.

Lieu des ruptures

Étudiants

- Ne connaissent pas les possibles carrières qui s'offrent à eux en communication marketing.
- Estiment que les universités ne les préparent pas adéquatement pour le marché du travail.
- Ont de la difficulté à comprendre le milieu en raison du manque de vision et de vocabulaire communs entre les professionnels, les universités et les agences entre elles.

Milieu de l'enseignement

- Est déchiré entre son désir de préparer les étudiants pour le marché du travail et de leur offrir une éducation variée, axée sur le développement de l'esprit critique.
- A de la difficulté à adapter les cours et le matériel aux nouvelles technologies.

Professionnels

- Tentent de s'adapter aux besoins et aux demandes des milléniaux.
- Ont l'impression que les nouveaux diplômés ne sont pas prêts pour le marché du travail.

Initiatives recommandées ou mises en place

- Créer un programme de **conférenciers**.
- Développer des capsules sur les différentes carrières en communication marketing
- Accueillir des professeurs en résidence (accueil de professeurs dans les agences pour de courtes périodes)
- Mettre en place des **banques d'études de cas** fournies par l'industrie pour alimenter les programmes
- Proposer des stages accrédités par l'industrie (pour standardiser la qualité des stages)



Effacement de la dimension créative

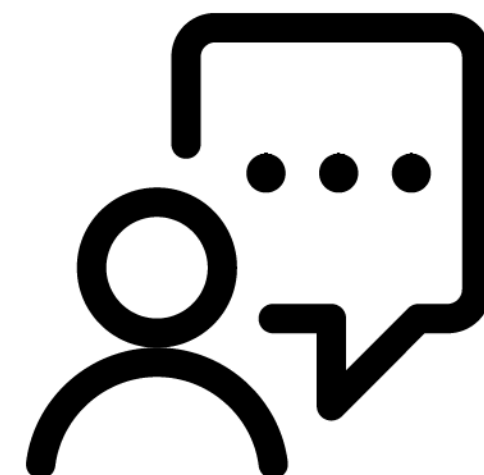
- Très peu d'études semblent **s'attarder à la dimension créative**, pourtant inhérente au modèle d'affaires de l'industrie.
- Associée à une **compétence transversale**, la créativité semble réduite à la capacité à résoudre des problèmes, souvent dans l'utilisation des données: « this quantitative focus tends to stifle creativity and can potentially harm one's brand » (Belch & Belch, 2013).
- Malgré tout, l'industrie tente **de harnacher les compétences en IA**, en gestion des données, que d'autres secteurs (ex. TI) maîtrisent davantage et avec plus d'aisance.
- Dans le cas des savoirs experts nécessaires dans la sphère des nouvelles mesures (gestion des données), l'industrie tente d'attirer des talents hors des curriculum habituels (marketing, communication), **sans toutefois le langage ou la culture de ce secteur**.

Texte en approfondissement

Deighton, J. (2017). Rethinking the Profession Formerly Known as Advertising: How Data Science Is Disrupting the Work of Agencies. *Journal of Advertising Research*, 57(4), 357-361.

- Une importante migration des agences vers la planification média, mue par les données, **semble reléguer les enjeux de création au second rang**.
- Les **compagnies spécialisées en captation des données** (ex. Amazon, Comcast, Verizon) développent de plus en plus d'offres de marketing de contenu, avec en leur possession des quantités de données importantes, posant une menace aux agences. Aux États-Unis, **ces compagnies achètent massivement les agences**.
- Les agences doivent **se placer en arbitre** de l'usage de ces données plus qu'en producteurs et analystes.

CONCLUSION ET PISTES DE RÉFLEXION





Conclusion

L'industrie de la communication marketing est maintenant animée d'une dynamique qui n'est plus celle de promouvoir des marques, mais bien de mettre en oeuvre une « **communication portée par les marques dont le but est d'avoir un impact significatif sur les individus** » (Dahlen & Rosengren, 2016). Ainsi, plus qu'une simple promotion visant à faire connaître, faire aimer, faire acheter (*learn, like, do*) qui traditionnellement constituaient les bases des pratiques publicitaires, l'industrie conduit les marques à être des productrices de contenus protéiformes, et ce, à travers une multitude de canaux, rendant de plus en plus poreuses les frontières entre des disciplines auparavant étanches : médias traditionnels et numériques, production de contenu, relations publiques, mais plus largement l'architecture, le contenu automatisé, les événements, le journalisme de marque...

Ces nouvelles tendances gravitent autour de **nouvelles opportunités** de communications protéiformes, de **mesures** et **d'impacts** en recherche de stabilité et de **modes de consommation** en constante émergence soulèvent d'importants enjeux quant à la formation et aux compétences.

Cet éclatement des fonctions de l'industrie suppose une recherche intensive de talents qui combinent les compétences expertes (*hard skills*) et les savoir-être (*soft skills*) avec en toile de fond **cet employé en « T »** (*t-shape employee*), capable d'articuler nouvelles technologies, de prendre des décisions basées sur les données (*data-driven decisions*) et coiffé par une pensée stratégique et réflexive, une littératie des affaires, le tout sur fond de créativité.

Avec **un déplacement du centre d'attention vers la gestion des données**, ces enjeux maintiennent malgré tout un accent sur des compétences réflexives et critiques, qui sont présentées comme nécessaires pour éviter une « technicisation » de la communication, qui deviendrait vite dépassée par l'innovation galopante dans l'industrie.

Or **l'industrie peine à trouver ces talents et les établissements d'enseignement, les former**. Une meilleure **convergence entre l'industrie et le milieu de l'enseignement** peut assurer un arrimage mutuellement bénéfique : l'industrie fournissant des occasions « d'aller sur le terrain » et pouvant prospecter de nouveaux talents; les milieux d'enseignement fournissant la distance critique et réflexive, les compétences expertes et transversales. Les auteurs ont mis en lumière de nombreuses méthodes favorisant cette convergence qui serait, en partie, **un rempart à une certaine crise des talents**.



Une crise des talents ou une crise identitaire ?

Toutefois, nous percevons un enjeu de fond à cette crise de talents, qui serait peut-être une crise identitaire. De fait, **auparavant porteuse d'un éthos clair autour de la créativité**, sur laquelle elle avait basé son modèle d'affaires, l'industrie se trouve maintenant à un **carrefour interdisciplinaire porté par cette « communication de marque » protéiforme**. Difficile de présenter un positionnement clair et unifié de l'industrie dans ce contexte lorsque tout devient communication marketing.

Or la nouvelle génération, à la fois consommatrice de cette communication de marque et bassin de nouveaux talents, a **peu de repères pour se projeter dans cette industrie**. Plus encore, en quête d'activités professionnelles **significatives qui font une différence pour la société**, cette génération peine à trouver la promesse d'une carrière idoine. D'autant que l'industrie, aux prises avec des enjeux éthiques et de protection de la vie privée, est en **porte-à-faux avec une la sensibilité sociale plus grande de cette génération**.



L'interdisciplinarité: la nouvelle créativité

L'interdisciplinarité serait-elle la nouvelle créativité de l'industrie, une nouvelle promesse pour une génération dont les **changements de carrière sont aussi abrupts que fréquents**? Plutôt que de miser sur des éléments superficiels et subjectifs de cette culture du « plaisir », des « équipes de feu », et du « work hard, play hard », l'industrie n'aurait-elle pas l'occasion de pousser son avantage distinctif, c'est-à-dire, **sa capacité iconoclaste à mettre ensemble, de façon inattendue, des acteurs différents**?

L'industrie de la communication marketing pourrait alors offrir une multitude de possibilités centrées autour des **façons singulières et nouvelles de connecter les marques et les individus**.



Chercher des talents pour changer l'industrie

Et si l'industrie invitait les nouveaux talents à la changer pour qu'à son tour elle puisse développer et embrasser une vision plus critique, éthique et socialement responsable de la publicité? Pour attirer ces talents en **quête d'actions professionnelles et d'expériences significatives**, elle devra démontrer comment elle peut être agente de changement.

Cette position, certes audacieuse, voire antithétique, n'est pas utopique. De fait, l'industrie de la publicité semble en position privilégiée d'articuler entre elles de nombreuses disciplines et professionnels, nécessaire mise en commun pour opérer des **changements profonds dans un des systèmes les plus constitutifs de la société : l'économie.**



Chercher des talents pour changer l'industrie (suite)

L'industrie fait face à une double contrainte : faire entrer massivement les données dans la planification et la gestion de ses activités, la rendant encore plus fragile aux critiques éthiques qui détournent certains milléniaux; ou laisser cette **gestion à d'autres acteurs**, tout en se faisant le **garde-fou entre le consommateur et les gestionnaires de ces données**. En cela, Mark Deuze, professeur en études des médias à l'Université d'Amsterdam résume bien la croisée des chemins à laquelle se trouve l'industrie :

« My argument here, about the future of advertising as media work, is that it has a choice to use the **contemporary challenges as opportunities to embrace a more critical, ethical, and socially responsible role** in this world. Clearly, its traditional role as cultural intermediary has become somewhat obsolete, just as much as the classical gatekeeping role of professional journalism is waning. »¹

Toute crise est une occasion de se renouveler. L'industrie est peut-être mûre pour ce changement.

¹ Deuze, M. (2016). Living in Media and the Future of Advertising. Journal of Advertising, 45(3), p. 332.

ANNEXES

A grayscale background image showing a hand holding a pen, poised to write on a document. The image is slightly blurred, creating a soft, professional atmosphere.



Liste des revues consultées

- Advertising & Society Quarterly
- Communication & Professionnalisation
- Communication et organisation
- Décisions marketing
- European Journal of Marketing
- International Journal of Advertising
- Journal of Advertising Education
- Journal of Advertising Research
- Journal of Advertising
- Journal of Current Issues and Research in Advertising
- Journal of Interactive Advertising
- Journal of Interactive Marketing
- Journal of Marketing Education
- Journal of Marketing Research
- Journal of Marketing; Research
- Journalism & Mass Communication Educator
- La revue des sciences de gestion
- Management & Avenir
- Marketing Education Review
- Revue française de gestion
- Revue française du marketing

B Liste des articles dépouillés

- Andry, T. (2018). Une approche sémiotique de la conception d'outils d'analyse de données massives. *Communication Organisation*, n° 54(2), 133-148. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-2-page-133.htm>
- Atwong, C. T. (2015). A Social Media Practicum: An Action-Learning Approach to Social Media Marketing and Analytics. *Marketing Education Review*, 25(1), 27-31. doi:[10.1080/10528008.2015.999578](https://doi.org/10.1080/10528008.2015.999578)
- Bacon, D. R. (2017). Revisiting the Relationship Between Marketing Education and Marketing Career Success. *Journal of Marketing Education*, 39(2), 109-123. doi:[10.1177/0273475317710061](https://doi.org/10.1177/0273475317710061)
- Baillargeon, D. (2017, 5 décembre). Confrontations et convergences éthiques entre marketing et information autour de la publicité native | Revue Communication & professionnalisation. Repéré 20 février 2019, à <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/863>
- Bal, A. S., Grewal, D., Mills, A. et Ottley, G. (2015). Engaging Students With Social Media. *Journal of Marketing Education*, 37(3), 190-203. doi:[10.1177/0273475315593380](https://doi.org/10.1177/0273475315593380)
- Belch, M. A. et Belch, G. E. (2013). The Future of Creativity In Advertising. *Journal of Promotion Management*, 19(4), 395-399. doi:[10.1080/10496491.2013.817219](https://doi.org/10.1080/10496491.2013.817219)
- Bilby, J., Reid, M. et Brennan, L. (2016). The Future of Advertising in China. *Journal of Advertising Research*, 53(3), 245-258. doi:[10.2501/JAR-2016-018](https://doi.org/10.2501/JAR-2016-018)
- Bonnet, F. (2016). Quelle relation formation-emploi pour les communicants ? Les savoirs en communication à l'épreuve des représentations des parties prenantes de la formation. *Communication Organisation*, n° 50(2), 245-254. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2016-2-page-245.htm>
- Borron, A., Urban, E. et Cabrera, E. (2017). Closing the Professional Gap Between Journalism and Civic Engagement Using the Culture-Centered Approach. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 94(1), 286-302. doi:[10.1177/1077699016681987](https://doi.org/10.1177/1077699016681987)
- Boyer, S. L., Edmondson, D. R., Artis, A. B. et Fleming, D. (2014). Self-Directed Learning: A Tool for Lifelong Learning. *Journal of Marketing Education*, 36(1), 20-32. doi:[10.1177/0273475313494010](https://doi.org/10.1177/0273475313494010)
- Brown, C. et Sachi Sekimoto. (2017). Engaging Critical Pedagogy in the Classroom: A Student-Centered Approach to Advertising Education. *Journal of Advertising Education*, 21(2), 18-24. doi:[10.1177/109804821702100207](https://doi.org/10.1177/109804821702100207)
- Cadotte, E. R. (2016). Creating Value in Marketing and Business Simulations. *Journal of Marketing Education*, 38(2), 119-129. doi:[10.1177/0273475316649741](https://doi.org/10.1177/0273475316649741)
- Canhoto, A. I. et Murphy, J. (2016). Learning From Simulation Design to Develop Better Experiential Learning Initiatives. *Journal of Marketing Education*, 38(2), 98-106. doi:[10.1177/0273475316643746](https://doi.org/10.1177/0273475316643746)
- Childers, C. C., Haley, E. et McMillan, S. (2018). Achieving Strategic Digital Integration: Views From Experienced New York City Advertising Agency Professionals. *Journal of Current Issues & Research in Advertising (Routledge)*, 39(3), 244-265. doi:[10.1080/10641734.2018.1491435](https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1491435)
- Chouki, M., Borja De Mozota, B. et Persson, S. (2018). Les compétences des designers en question : quelle alchimie? *Revue Management et Avenir*, (99), 63-84. doi:[10.3917/mav.099.0063](https://doi.org/10.3917/mav.099.0063)
- Cotton, A.-M. (2014, 19 décembre). Brand review: quand la casuistique coopérative tuteurée prend le relai de la formation théorique | Revue Communication & professionnalisation. Repéré 20 février 2019, à <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/323>
- Crawford, E. C., Daniel, E. S. et Westerman, D. K. (2016). From Introducing the World Wide Web to Teaching Advertising in the Digital Age: A Content Analysis of the past Twenty Years of the Journal of Advertising Education. *Journal of Advertising Education*, 20(1-2), 54-65. doi:[10.1177/10980482160201-206](https://doi.org/10.1177/10980482160201-206)
- Crittenden, V. et Crittenden, W. (2015). Digital and Social Media Marketing in Business Education. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 71-75. doi:[10.1177/0273475315588111](https://doi.org/10.1177/0273475315588111)
- Dahlen, M. et Rosengren, S. (2016). If Advertising Won't Die, What Will It Be? Toward a Working Definition of Advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 334-345. doi:[10.1080/00913367.2016.1172387](https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1172387)
- Deighton, J. (2017). Rethinking the Profession Formerly Known as Advertising: How Data Science Is Disrupting the Work of Agencies. *Journal of Advertising Research*, 53(4), 357-361. doi:[10.2501/JAR-2017-045](https://doi.org/10.2501/JAR-2017-045)

B Liste des articles dépouillés

- DeLong, D. et Elbeck, M. (2018). An Exploratory Study of the Influence of Soft and Hard Skills on Entry Level Marketing Position Interviews. *Marketing Education Review*, 28(3), 159-169. doi:[10.1080/10528008.2017.1349475](https://doi.org/10.1080/10528008.2017.1349475)
- Deuze, M. (2016). Living in Media and the Future of Advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 326-333. doi:[10.1080/00913367.2016.1185983](https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1185983)
- Dickinson-Delaporte, S. et Kerr, G. (2014). Agency-Generated Research of Consumer-Generated Content. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 469-478. doi:[10.2501/JAR-54-4-469-478](https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-469-478)
- Dudézert, A., Bossard-Préchoux, V. et Grimand, A. (2017). La technologie-totem: Les technologies de l'information créatrices d'identité métier chez les chercheurs en entreprise. *Revue Française de Gestion*, 43(267), 45-63. doi:[10.3166/rfg.2017.00155](https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00155)
- Duffy, K. et Ney, J. (2015). Exploring the Divides Among Students, Educators, and Practitioners in the Use of Digital Media as a Pedagogical Tool. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 104-113. doi:[10.1177/0273475315585826](https://doi.org/10.1177/0273475315585826)
- Duus, R. et Cooray, M. (2014). Together We Innovate: Cross-Cultural Teamwork Through Virtual Platforms. *Journal of Marketing Education*, 36(3), 244-257. doi:[10.1177/0273475314535783](https://doi.org/10.1177/0273475314535783)
- Edmiston, D. (2016). Developing the Perfect Pitch: Creating a Positive First Impression Through Social Media. *Marketing Education Review*, 26(1), 3-7. doi:[10.1080/10528008.2015.1091660](https://doi.org/10.1080/10528008.2015.1091660)
- Ettien, F. A. K. (2018). Motivations et autogestion des apprenants pour les usages des réseaux sociaux dans un contexte académique. *Revue des Sciences de Gestion*, (291/292), 53-63. doi:[10.3917/rsg.291.0053](https://doi.org/10.3917/rsg.291.0053)
- Ewing, D. R. et Ewing, R. L. (2017). Leveraging Experiential Learning to Encourage Role Transition From "Student" to "Professional": Insights From Identity Theory. *Journal of Marketing Education*, 39(3), 132-144. doi:[10.1177/0273475317724844](https://doi.org/10.1177/0273475317724844)
- Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». *Revue Française de Gestion*, 39(238), 101-118. doi:[10.3166/RFG.238.101-118](https://doi.org/10.3166/RFG.238.101-118)
- Flostrand, A., Ho, J. Y. C. et Krider, R. E. (2016). Implementing "Marketing Me". *Journal of Marketing Education*, 38(2), 83-89. doi:[10.1177/0273475316643567](https://doi.org/10.1177/0273475316643567)
- Fullerton, J. A. et Umphrey, D. (2016). Statistics anxiety and math aversion among advertising students. *Journal of Advertising Education*, 20(1/2), 135-143. doi:[10.1177/10980482160201-216](https://doi.org/10.1177/10980482160201-216)
- Gréselle-Zaïbet, O., Kleber, A. et Dejoux, C. (2018). Le hackathon en mode Design Thinking ou quelles modalités pour former à des compétences méthodologiques et comportementales ? *Revue Management et Avenir*, (104), 149-171. doi:[10.3917/mav.104.0149](https://doi.org/10.3917/mav.104.0149)
- Grow, J. M. et Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7-22. doi:[10.1177/1098048218768595](https://doi.org/10.1177/1098048218768595)
- Hull, J. (2018, 28 février). The future of marketing and agencies : The next ten years for consumer engagement. *The Advertising Handbook*. doi:[10.4324/9781315558646-15](https://doi.org/10.4324/9781315558646-15)
- Kendrick, A. et Fullerton, J. (2017). Mentors and minority advertising students: A survey of the 2017 Most Promising Multicultural Student class. *Journal of Advertising Education*, 21(2), 25-32. doi:[10.1177/109804821702100208](https://doi.org/10.1177/109804821702100208)
- Kim, H. (2012). The Current Status of Digital Media Education in Advertising and Other Communication Disciplines. *Journal of Advertising Education*, 16(2), 27-36. doi:[10.1177/109804821201600204](https://doi.org/10.1177/109804821201600204)
- Kim, K., Hayes, J. L., Avant, J. A. et Reid, L. N. (2014). Trends in Advertising Research: A Longitudinal Analysis of Leading Advertising, Marketing, and Communication Journals, 1980 to 2010. *Journal of Advertising*, 43(3), 296-316. doi:[10.1080/00913367.2013.857620](https://doi.org/10.1080/00913367.2013.857620)
- Kinsky, E. S. (2015). This Means War: Using an Advertising War Room Simulation to Teach Social Media Skills. *Journal of Advertising Education*, 19(1), 29-41. doi:[10.1177/109804821501900106](https://doi.org/10.1177/109804821501900106)
- Kondratov, A. (2018). Stratégies de résistance des professionnels de relations publiques à l'utilisation des Big Data dans les organisations en France et en Belgique : logiques, causes et motifs de non-usage des données numériques massives. *Communication Organisation*, n° 54(2), 121-132. Repéré à <http://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2018-2-page-121.htm>
- Koranda, D. et Sheehan, K. B. (2014). Teaching Curiosity: An Essential Advertising Skill? *Journal of Advertising Education*, 18(1), 14-23. doi:[10.1177/109804821401800104](https://doi.org/10.1177/109804821401800104)
- Kumar, V. et Gupta, S. (2016). Conceptualizing the Evolution and Future of Advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 302-317. doi:[10.1080/00913367.2016.1199335](https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1199335)

B Liste des articles dépouillés

- Lacroux, C. M. (2016). L'évaluation des compétences orthographiques lors du processus de recrutement : une analyse expérimentale des décisions et des discours d'un échantillon de recruteurs. *Revue des Sciences de Gestion*, (277), 79-89. doi:[10.3917/rsq.277.0079](https://doi.org/10.3917/rsq.277.0079)
- Larkin, I. et Beatson, A. (2014). Blended Delivery and Online Assessment: Scaffolding Student Reflections in Work-Integrated Learning. *Marketing Education Review*, 24(1), 9-14. doi:[10.2753/MER1052-8008240101](https://doi.org/10.2753/MER1052-8008240101)
- LeClair, D. (2018). Integrating Business Analytics in the Marketing Curriculum: Eight Recommendations. *Marketing Education Review*, 28(1), 6-13. doi:[10.1080/10528008.2017.1421050](https://doi.org/10.1080/10528008.2017.1421050)
- Loughry, M. L., Ohland, M. W. et Woehr, D. J. (2014). Assessing Teamwork Skills for Assurance of Learning Using CATME Team Tools. *Journal of Marketing Education*, 36(1), 5-19. doi:[10.1177/0273475313499023](https://doi.org/10.1177/0273475313499023)
- MacRury, I. (2018). What is an advertising agency in the twenty-first century? Dans *The Advertising Handbook*. doi:[10.4324/9781315558646-3](https://doi.org/10.4324/9781315558646-3)
- Madigan, P. (2017, 6 juillet). *Practitioner Perspectives on Higher Education as a Preparation for Employment in Public Relations in Ireland*. (edd, University of Sheffield). Repéré à <http://etheses.whiterose.ac.uk/17811/>
- McBeath, T. (2009). RECRUITING GENERATION Y: THE ROLE OF AUTHORITY IN HIGHER EDUCATION ADVERTISING, 2.
- McCorkle, D. E., McCorkle, Y. L. et Payan, J. (2014). Using Blogs in the Marketing and Advertising Classroom: Exploratory Insights and Recommendations for Future Use. *Journal of Advertising Education*, 18(1), 24-35. doi:[10.1177/109804821401800105](https://doi.org/10.1177/109804821401800105)
- McCorkle, D. et Payan, J. (2017). Using Twitter in the Marketing and Advertising Classroom to Develop Skills for Social Media Marketing and Personal Branding. *Journal of Advertising Education*, 21(1), 33-43. doi:[10.1177/109804821702100107](https://doi.org/10.1177/109804821702100107)
- Neill, M. S. et Schauster, E. (2015). Gaps in Advertising and Public Relations Education: Perspectives of Agency Leaders. *Journal of Advertising Education*, 19(2), 5-17. doi:[10.1177/109804821501900203](https://doi.org/10.1177/109804821501900203)
- Neill, M. S. et Schauster, E. (2018). Playing Nice in the Sandbox: Is Collaboration Among Advertising and Public Relations Agencies the Same as Integration? *Journal of Current Issues & Research in Advertising* (Routledge), 39(2), 140-159. doi:[10.1080/10641734.2018.1428248](https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1428248)
- Oliver, S., Murphy, M. et Tag, N. R. (2014). Advertising Summer Camp for High School Students: A Recruitment Tool for Industry Diversity. *Journal of Advertising Education*, 18(2), 36-44. doi:[10.1177/109804821401800206](https://doi.org/10.1177/109804821401800206)
- Pathways 2020 Talent Research. (s.d.). ANA Educational Foundation. Repéré à <https://aef.com/building-talent/pathways2020/>
- Peterson, R. M. et Dover, H. F. (2014). Building Student Networks with LinkedIn: The Potential for Connections, Internships, and Jobs. *Marketing Education Review*, 24(1), 15-20. doi:[10.2753/MER1052-8008240102](https://doi.org/10.2753/MER1052-8008240102)
- Plaisance, P. L. (2014). Virtue in Media: The Moral Psychology of U.S. Exemplars in News and Public Relations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 91(2), 308-325. doi:[10.1177/1077699014527460](https://doi.org/10.1177/1077699014527460)
- Pochet, S. (2017). Quelles attitudes possèdent les futurs publicitaires envers la publicité et son éthique ? Analyse compréhensive des représentations sociales d'un corpus d'étudiants. *Revue Communication & professionnalisation*, (5), 94-121. doi:[10.14428/rcompro.vi5.903](https://doi.org/10.14428/rcompro.vi5.903)

B Liste des articles dépouillés

- Quesenberry, K. A. (2016). The Times are Changing. Is it Time to Change your Major? *Journal of Advertising Education*, 20(1-2), 97-101. doi:[10.1177/10980482160201-212](https://doi.org/10.1177/10980482160201-212)
- Quesenberry, K. A., Coolsen, M. K. et Wilkerson, K. (2015). Current Trends in Communication Graduate Degrees: Survey of Communications, Advertising, PR, and IMC Graduate Programs. *Journalism & Mass Communication Educator*, 70(4), 407-427. doi:[10.1177/1077695815621735](https://doi.org/10.1177/1077695815621735)
- Rampl, L. V. et Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236. doi:[10.1108/EJM-02-2012-0113](https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113)
- Raska, D. (2014). Excited, Proud, and Accomplished: Exploring the Effects of Feedback Supplemented With Web-Based Peer Benchmarking on Self-Regulated Learning in Marketing Classrooms. *Journal of Marketing Education*, 38(3), 258-271. doi:[10.1177/0273475314552325](https://doi.org/10.1177/0273475314552325)
- Robbs, B. (1995). The Advertising Curriculum and the Needs of Creative Students. *Journalism & Mass Communication Educator*, 50(4), 25-34. doi:[10.1177/107769589505000403](https://doi.org/10.1177/107769589505000403)
- Robbs, B. et Lloyd, C. (2016). Account Management and the Changing Advertising Landscape. *Journal of Advertising Education*, 20(1/2), 144-151. doi:[10.1177/10980482160201-217](https://doi.org/10.1177/10980482160201-217)
- Sandlin, J. K. (2016). Explaining Ethics: Using the explainer Genre to Integrate Ethics into Advertising Curricula. *Journal of Advertising Education*, 20(1/2), 66-84. doi:[10.1177/10980482160201-207](https://doi.org/10.1177/10980482160201-207)
- Schlee, R. P. et Karns, G. L. (2017). Job Requirements for Marketing Graduates: Are There Differences in the Knowledge, Skills, and Personal Attributes Needed for Different Salary Levels? *Journal of Marketing Education*, 39(2), 69-81. doi:[10.1177/0273475317712765](https://doi.org/10.1177/0273475317712765)
- Schultz, D. (2016). The Future of Advertising or Whatever We're Going to Call It. *Journal of Advertising*, 45(3), 276-285. doi:[10.1080/00913367.2016.1185061](https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1185061)
- Seung-Chul Yoo et Morris, P. (2015). An Exploratory Study of Successful Advertising Internships: A Survey Based on Paired Data of Interns and Employers. *Journal of Advertising Education*, 19(1), 5-16. doi:[10.1177/109804821501900103](https://doi.org/10.1177/109804821501900103)
- Theurelle-Stein, D. et Barth, I. (2017). Les soft skills au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Revue Management et Avenir*, (95), 129-151. doi:[10.3917/mav.095.0129](https://doi.org/10.3917/mav.095.0129)
- Tobaccowala, R. et Jones, V. K. (2018). To Thrive in Today's Marketing Landscape, Embrace Schizophrenia! *Journal of Current Issues & Research in Advertising (Routledge)*, 39(3), 266-271. doi:[10.1080/10641734.2018.1497347](https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1497347)
- Turow, J. (2018, 28 février). The development of the modern advertising industry. *The Advertising Handbook*. doi:[10.4324/9781315558646-2](https://doi.org/10.4324/9781315558646-2)
- Veeck, A. et Hoyer, B. (2014). Tools for Monitoring Social Media: A Marketing Research Project. *Marketing Education Review*, 24(1), 37-72. doi:[10.2753/MER1052-8008240106](https://doi.org/10.2753/MER1052-8008240106)
- Venkatasawmy, R. (2018). Communication and Media Education in an Era of Big Data. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*. doi:[10.5281/zenodo.1870179](https://doi.org/10.5281/zenodo.1870179)
- Windels, K., Mallia, K. L. et Broyles, S. J. (2013). Soft Skills: The Difference between Leading and Leaving the Advertising Industry? *Journal of Advertising Education*, 17(2), 17-27. doi:[10.1177/109804821301700204](https://doi.org/10.1177/109804821301700204)
- Windels, K. et Stuhlfaut, M. (2018). New Advertising Agency Roles in the Ever-Expanding Media Landscape. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 39(3), 226-243. doi:[10.1080/10641734.2018.1492477](https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1492477)
- Wirtz, J. G., Hayes, J. L. et Shan, Y. (2016). Looking Backward, Looking Forward: A Systematic Review of 20 Years of Research and Commentary Published by Journal of Advertising Education. *Journal of Advertising Education*, 20(1-2), 8-21. doi:[10.1177/10980482160201-202](https://doi.org/10.1177/10980482160201-202)
- Wright, N. D. et Larsen, V. (2016). Improving Marketing Students' Writing Skills using A One-Page Paper. *Marketing Education Review*, 24(1), 25-32. doi:[10.1080/10528008.2015.1091666](https://doi.org/10.1080/10528008.2015.1091666)
- Xie, Q., Schauster, E. et Neill, M. S. (2018). Expectations for Advertising and Public Relations Education From Agency Executives: A Comparative Study Between China and the United States. *Journal of Current Issues & Research in Advertising (Routledge)*, 39(3), 289-307. doi:[10.1080/10641734.2018.1490358](https://doi.org/10.1080/10641734.2018.1490358)
- Ye, C., Van Os, J., Chapman, D. et Jacobson, D. (2017). An Online Project-Based Competency Education Approach to Marketing Education. *Journal of Marketing Education*, 39(3), 162-175. doi:[10.1177/0273475317724843](https://doi.org/10.1177/0273475317724843)